

ДОПОВІДЬ ПРО ПРОЦВІТАННЯ



Складники підприємництва

Дерек Лебарт

Економічні перспективи окремої людини чи компанії, ба навіть цілої промислової галузі, усього народного господарства країни може змінити підприємництво – пов’язаний з різними видами ризику процес облаштування фірми і управління нею. Як наслідок, може з’явитися транснаціональна корпорація, що діятиме в багатьох країнах земної кулі. Завдяки йому бразильське луб’яне волокно, попит на яке безнадійно занепав, знов починає конкурувати з мексиканським чи африканським товаром, або ж перед дрібними виробниками з тайландської провінції відкриваються нові шляхи збути їхньої продукції напрямісь міським споживачам. Підприємець – це той, хто сполучає кошти, матеріальні засоби та робочу силу разом – у новому товарі, у торговельно-промисловій діяльності, виробничому процесі або поліпшенні структури. Праця підприємця й полягає передусім у тому, щоб плідно поєднати різні чинники. Таке починання може потребувати значних зусиль, адже творити нове – річ нелегка. Творців загалом, крім виняткового завзяття, повинні бути притаманними винахідливість, ініціативність і спритність.

Інформаційні технології нині (так само й руйнація централізованих держав) відчинили ширше двері перед підприємливими людьми й дають їм більше можливостей застосувати свій талант, а ще висвітлили неспроможність великих бюрократичних утворень встигати за прудким розвитком сучасного світу. А от діло, засноване на особистій відповідальності, кмітливості й умінні співдіяти, має більше шансів скористатися зі скороминутою нагоди.

Складники підприємництва такі ж різноманітні, як і складники всього суспільства. Під знаком ринкової економіки йде формування суспільства в Росії і в Китаї (де, попри все, половина промислової продукції ще виробляється близько 100 000 державними компаніями), і в Болівії, Мексиці та Швеції колись націоналізовані підприємства й галузі стають приватними, радикально обмежується склеротичне державне регулювання (у Перу, наприклад, щоб з’явилася нова юридична особа, тепер вистачить і двох днів, проти 289 у минулому) і ліквідуються бар’ери в торгівлі. Приватизація, тобто процес продажу державних

підприємств, сприяє підприємництву, бо раніше офіційний порядок, як правило, захищав їх від конкуренції. Крім того, за всіма розмовами про підприємництво проступає аналіз суспільством наявних можливостей – не теоретичних, а сутто конкретних. Треба відшукати таку рівновагу, щоб свобода для ініціативи й ризику не переростала в безвідповідальність і шахрайство. Щоправда, кожне покоління за нових обставин знаходить свою відповідь на це питання.

Далі, говорячи про «складники підприємливості», маємо на думці саме цю неповторну сполуку цілеспрямованості, тверезої уяви, поінформованості, рішучості, оптимізму та вміння співпрацювати, що так тонко реагує на появу нових можливостей, а відтак дозволяє скористатися з них у найкращий спосіб, опершися на міць усієї організації. Розглядатимемо ці складові з трьох боків: де вони застосовуються і яким чином; які наслідки вони спровокають на будову й засади організації малих підприємств і їхні досягнення; і, нарешті, як у різних країнах дбають про утворення клімату, сприятливого для підприємництва.

ЧАСТИНА ПЕРША: ПІДПРИЄМНИЦТВО НА ПРАКТИЦІ

Хоч би на яке підприємництво кинемо погляд – російське, американське (а у США в компаніях з чисельністю персоналу до 100 працівників працює 36 мільйонів чоловік) або ж індійське, – всюди зустрічаємо характерні риси підприємництва. Це такі незамінні чинники, як, з одного боку, технічна «боєздатність», ринковий аналіз і наявність «ризикового» капіталу, а з другого, людські якості – про-никливість, вдумливість і, понад усе, багата уява. Вони виступають наперед тоді, коли виникає потреба отримати зиск від якоїсь новації або ж коли організація вимушена вступити в конкурентну боротьбу. Ale тоді підприємець не просто взаємодіє з інвесторами та іншими постачальниками ресурсів, а встановлює зв'язок із суспільством в цілому, беручись передбачити його потреби й уподобання.

Якщо ж підприємець не спирається на ці складники, нічого вагомого в бізнесі досягти не вдається. Чітко визначити завдання й можливості, підтвердити власний авторитет лідера, добитися безумовного наскрізного контролю виконання – дати раду багатьом з оих непересичних вимог здатен тільки майстерний підприємець, його ж майстерність ґрунтуються на різноманітному досвіді, набутому в минулому.

Здобути основні ділові навички не дуже важко навіть у тих країнах, економіка яких була далеко від вільного ринку, але підприємці, що розпочинають свою діяльність у державах, переорієтованих на ринкову економіку, мають приступати до цінностей, які сформувалися за часів, коли держава чіпко контролювала виробництво, ставлячись з підозрою до будь-яких нововведень. Річ у тім, що підприємництво і управління – не тотожні поняття. Скажімо, менеджер нещодавно приватизованого Володимирського тракторного заводу, за спиною якого 18-річний досвід роботи, може досить кваліфіковано перебудувати своє підприємство для нових форм

ЖАДОБА ВЛАСНОСТІ: ПОГЛЯД З РОСІЇ

Як казав Петро Столипін, останній визначний російський прем'єр-міністр перед більшовицькою революцією, «жадоба власності є такою же природною, як голод». Його думку підтверджують нещодавні опитування, проведенні серед студентів московського Плехановського інституту економіки – «інкубатора бізнесменів», бесіди з досвідченими російськими підприємцями, а також економічною програмою Російської спілки промисловців та підприємців.

«Самостоятельность» – це російське слово, що означає притаманну цінність незалежного існування, коли людина міцно тримається на ногах. Посилання на життєву етику, яка входить до цього поняття, у тій чи іншій формі зуваляли майже в усіх бесідах з російськими підприємцями, що пояснювали свої мотиви бажанням «жити краще, ніж батьки, жити як нормальні люди, жити відповідно до здорового глузду». У збірнику інтерв'ю та аналітичних статей під назвою «Соціальна орієнтація молоді», виданому в Москві у середині 1993 року, ідея життя заради реалізації свого потенціалу, що звучить досить банально на ліберально-індустріальному Заході, постає революційною.

Зсуя у свідомості від жертвування собою заради вищої мети (збудування комуністичного суспільства) вбік наполегливості, хоча, можливо, й непомітної щоденної праці задля досягнення особистої мети (з постійним самоконтролем своїх бажань та можливостей) має епохальне значення. І ця революція в Росії знову відбувається у світі, який втомився від тотальних, всюдисуших над-інституцій.

Сьогодні, коли майже всі 196 000 державних підприємств Росії стали на шлях приватизації, кожний росіянин – потенційний «бізнесовець». Такі фірми, як, наприклад, «Альфа-капітал», вкладають приватизаційні ваучери громадян у цементні заводи, будівельні підприємства, ба навіть кондитерську фабрику «Більшовичка». Запровадження приватизаційних ваучерів в кінці 1992 року дало початок справжньому ринку капіталу. Якщо ж буде можливість вільно обмінювати акції тисяч колишніх державних підприємств, молоді фондові біржі Росії почнуть фінансувати створення нових підприємств, які увіллюють свою енергію й творчі сили в загальний потік російської економіки, що прискорить болісне повернення нації у світ ринкового господарювання, реальних цін та особистої відповідальності.

роботи, уникаючи при цьому різких змін, та щойно новостворена корпорація ступить на шлях конкурентної боротьби, адаптуватися доведеться швидко і ґрунтовно. І доведеться серйозно зважити, чи виправдовують себе видатки на закупівлю сировини й виробництво, і чи є попит на нову продукцію.

А безболісних змін не буває. І ті, хто справді переконаний у їхній корисності, часто не знаходять спільноти мови з людьми, які просто від природи є обдарованими адміністраторами. У підприємництві особистість та слухний момент грають вагомішу роль, ніж у набагато буденніших процесах адміністрування та менеджменту. Мабуть, можна сказати, що це мужність, помножена на здоровий глузд, аби подолати рутину.

Підприємці – провідники невдоволення, яке накопичується в будь-якій системі. Це люди, що намагаються відшукати конструктивний вихід всюди, де є або можуть бути проблеми чи нездовolenі потреби. І від інвесторів вони також відрізняються, бо успіх до них приходить тоді, коли просто вдається уникнути поразки чи пов'язати свою діяльність з солідними компаніями, або коли є нагода скористатися з панівної тенденції на ринку. Для цього не треба собі завдавати клопоту, шукаючи нових можливостей або приглядаючись до появи нових запитів. «Здогадується, чому ми матимемо велетенський успіх, а я зароблю мільярд доларів, – запитував Тед Тернер 1980 року, створивши компанію Сі-Ен-Ен («Кейбл ньюз нетворк»). – Бо люди

переконані, що справи кепські, і не хочуть, щоб так залишалося і далі». Його пояснення належить до аксіом підприємницького ремесла.

Підприємницька діяльність може розпочатися, хоч коли б виникла нагода запропонувати новий вид послуг на ринку – з вигодою для того, хто розпізнає цей шанс.

Поштовхом для неї може стати відчуття технічної здійсненості, як, скажімо, те, що Честер Карлсон зумів навіти одній компанії (у 50-х роках та стала відомою всім як «Ксерокс»). Або ж здатність побачити занедбаний потенціал у надійному поєднанні знаних технологій, що її виявив на початку 1970-х Фред Сміт – засновник поштової служби «Федерал Експрес». Підґрунтам для неї часом служить висновок про можливість скористатися з добра, що саме проситься до рук. Отак, приїхавши 1849 року до Каліфорнії під час «золотої лихоманки» виготовляти корабельні вітрила, Леві Стросс залишився там, щоб шити копачам сині парусинові штані – джинси.

Риси підприємництва проступають і там, де власники капіталу відряджають випробуваного адміністратора на ділянку, потенціал якої досі не було розкрито: власне, для цього й існує в Америці особлива галузь фінансової діяльності, «ризиковий» капітал, яка, до речі, є одним із наріжних каменів підприємництва. «Ризиковий» капітал – це кошти, що вкладаються в компанії-новачки, які торують шлях у досі не знані царини виробництва. Підприємці такого штибу, діючи від імені надто обережних страхових компаній або пенсійних фондів, засновують товариства «ризикового» капіталу. «Ризиковим» капіталістам дістаються й колючки, але й квіточки – частка в акціонерному капіталі. Авжеж, це не те, що отримувати відсоток за позичку під надійні гарантії. Вони розраховують мати добрячий прибуток від продажу міцного підприємства в інші руки. Або від продажу власної частки.

«Ризикові» капіталісти не обов'язково належать до солідних

товариств на кшталт бостонського «Амперсанду» чи «Клейнер Перкінз» з Сан-Франциско. Ними можуть бути чільні та досвідчені інвестори-одинаки (на професійному арго американських капіталовкладників їх ще називають «рибалками», або баришниками), які ніби власноруч ідути у заклад на підприємців.

Але «ризиковий» капітал, з другого боку, представлений і в таких могутніх компаніях, як, скажімо, «Джи-Ті-І», у складі яких є зазвичай спеціальний невеликий підрозділ, призначений знаходити підприємців і фінансувати їхню діяльність, якщо скидається, наче та приведе до створення якогось продукту, що, зрештою, на думку такої компанії, матиме для неї цінність. Інші ж, як «Ксерокс», наприклад, впровадили особливі програми: службовці компанії одержують змогу дістати прибуток зі своїх винаходів та новацій з допомогою материнської компанії.

Підприємець спритно скористається і з надлишку, і з нестачі. Може скорше з першого, бо не треба долати «вузыкі місця» у виробництві. Ось так в Америці після Другої світової війни зразу стали непотрібними тисячі військових пілотів. Розгледівши таку нагоду й уявивши на озброєння тодішнє досягнення військової техніки – радар, підприємливі організатори бізнесу докорінно реформували цивільну авіацію в США. Ще б було доречно згадати приклад такої новації «з надмірності», до якої дійшли в Чикаго. Переробники м'яса побачили, що збут відходів своєї продукції – свинячої щетини, коров'ячих копит тощо – на побічних ринках є для них джерелом таких прибутків, що на найбільшому своєму ринку можна утримувати низькі ціни на головний товар – м'ясо.

Коло чого ходять підприємці?

Підприємці не просто розпочинають діло. Найуправніші з них тим і виділилися з-поміж загалу, що зі старих колон знають справити чудові скульптури. Їхній хист допомагає перетворити фірми, які з півторіччя були монополіями, на

високоприбуткові, чудово пристосовані до ринку корпорації. Безперечне підтвердження цього – процеси, які відбуваються у нових незалежних державах: підприємства телефонного зв'язку, транспортні об'єднання та гіпертрофовані промислові заводи змушені тепер пильнувати на кожну з тисяч найменших можливостей, які можуть принести прибуток.

У Сполучених Штатах бачимо сліди цього майстерного втручання в образі нових процвітаючих компаній на ринку телекомуникацій, як-от НАЙНЕКС, «Белл Атлантик», «Пасифік Телесіс» та інших фірм, що прудко розвиваються. А всі вони нещодавно вийшли з державної компанії загального користування, доброзичливої «Ей-Ті-енд-Ті», де неконкурентоспроможність була найбільшою з чеснот. Старенькі майстерні, де виготовляють візки та фури, підприємець переобладнє на найсучасніші автотранспортні компанії, як вчинила фірма «Фругауф», колись, років за тридцять після Громадянської війни в США заснована в Детройті, щоб розвантажувати баржі, а тепер відома завдяки своїм послугам у галузі автомобільних вантажоперевезень.

Одним з незамінних складників успіху підприємців слід вважати те, що з минулим вони розлучаються без усякого жалю. Компанії-довгожителі з-поміж інших вирізняє здатність до самооновлення. Просто вони знають, коли час замінити старі палі, на яких тримається будівля фірми, поки, поперегнівавши, ті не почали завдавати збитків. Просто вони знаходять нові шляхи отримання прибутків. Одна з найповажніших за віком американських компаній, «Декстер» (з 1767 вона поступово перетворилася із звичайнісного млина на виробника надміцьких клейв для авіабудівної промисловості з мільярдним оборотом) майже несамовито стверджує:

«Традицій у нас немає зовсім. Жодних!»

Ці слова ніби уособлюють новаторство й гнучкість.

Підприємцям притаманна здатність обернути назад процес консолідації основного капіталу.

Переносячи увагу на «приховані основні засоби», які скупчилися в одній і тій самій статті балансу, можна вивільнити групу метких підприємств із напівмертвої протрухи, неповороткої корпорації і, спрямувавши цей капітал на нові операції, знайти для них нове логічно виправдане застосування у таких чітких, реальних видах діяльності, як операції з нерухомістю, патентна справа, придбання прав на видобування та експлуатацію природних ресурсів і навіть у тому, що мовою бухгалтерів називають «оцінкою престижу». Їхня вартість як елементів основного капіталу перевищує цінність компаній, які дрібнить або «реорганізує» підприємець.

З відкриття «прихованого основного капіталу» постав принцип, навколо якого у 1980-х між американськими компаніями зав'язалися справжні «битви злиттів». Ті з корпорацій, що пережили Велику депресію 30-х років, згодом оговталися, і в три повоєнні десятиріччя, наростили фінансове черевце, були собою страшенно задоволені. Щоб підготуватися до нового життя, потрібно було на світ дивитись не так, як колись – після реорганізації «Беатріс» (найбільшої свого часу харчопереробної компанії у США) та поглинення «Сейфвею» (найбільшої в Сполучених Штатах мережі супермаркетів), не згадуючи вже про безліч інших компаній в багатьох галузях економіки, очі розплющилися.

Підприємці уміють не лише починати, але й класти кінець також. (Так «Фругауф», наприклад, вчасно припинила виробництво кінних тарантасів та балагул). У XIX ст. «Ригліз» випускала харчову соду, а жувальні гумки спочатку пропонувала, аби поліпшити збут. Ця крамарська знахідка виявилась настільки вдалою, що компанія облишила виробництво соди та розпочала заробляти великі гроші, торгуючи гумкою. Жодна інша компанія на ту пору просто не була готовою зрозуміти логіку вже сформованого вибору загалу.

Невпинно виaproшуєть капітали та обіцяють золоті гори – такими

частенько змальовують підприємців. Проте їхнє новаторство навчає непростому мистецтву кмітливого використовувати наявні ресурси. Це вони залишають нові категорії трудівників, коли на ринку праці не все гаразд із пропозицією. (Довів, що жінки та дискриміновані меньшини дадуть лад роботі не гірш за інших, знову ж підприємець). Це вони замість дефіцитних матеріалівпускають в діло ті, які є в достатку. Скажімо, один англійський виробник накривок до кастрюль нажив багатство, хутенько налагодивши випуск отих пам'ятних з Першої світової війни плескатих британських касок. Нехитра штука, та генералам таке на думку не спало!

Дуже рідко підприємці вважають, що мають досить ресурсів, і таки мають рацію. Вони вчаться, як заощаджувати і як вишуковувати щось таке, чого раніше й не існувало: їм вдається привертати нові групи працюючих та долати бар'єри пересудів, що ростуть разом з досвідом. Кажуть, що дві нині найбільші в Америці компанії-виробники обчислювальної техніки колись уміщалися в гаражах своїх фундаторів: 1939 року так почала писатися історія «Г'юлетт-Паккард», сорок років потому – найприбутковішого виробника персональних комп'ютерів, компанії «Еппл». А літографію винайшов ще 1801 року один літератор, бо ніхто не брався друкувати його слабенькі п'єси. З нестатків можна набратися великого розуму, але ще ніхто не помудрішав, купаючись у надлишках.

У солідних інституціях, якщо біля їхнього керма стоять люди помірковані й не байдужі до політичних віянь, зазвичай роздуті штати. Чи не найяскравішим прикладом того, що за тридцять років самовдоволення доводиться платити щонайменше п'ятьма роками агонії, є поточна реорганізація американської IBM. Якихось 10 років тому це була наймогутніша й найпотужніша корпорація навіть у світовому масштабі, та тільки надто

забюрократизованою й неповороткою, отож і зазнала жорстокої бійки від енергійних компаній-новачків, створених підприємливими дослідниками переваг мікро-комп'ютерів.

На Британських островах жартували, що суперечка між націоналізованою залізничною компанією та дебелою «Імпірієл Кемікалз» виникла не з приводу того, яка з них більша, а хто обслуговує більше «пасажирів» – має більші штати. До того ж чільні, добротні компанії частіше схильні опікуватися зайвими справами: їм, наприклад, хочеться улещувати впливових політиків або придбавати на оздоблення кабінетів власних посадовців недешеві витвори мистецтва. Як мало це має спільног з істинно філантропічною чи просвітницькою діяльністю, що служить загальному добрі.

Зиск з перемін

У суспільстві, яке розвивається під знаком оновлення, стрижневі складники підприємництва – жива уява й дух творчості – мають, щораз відтворюючись, залишатися в підвалах кожної організації у весь час, поки вона собі ставить за мету процвітання.

Здатність користуватися з нагоди та уміння винахідливо пристосовуватися до нових обставин ні на мить не втрачають своєї вагомості. Зміна несе щось таке, що відриває нас від попереднього досвіду, а решта – процес. Альтернативою зміні є брак гнуучкості. Пригадаймо, яким то каменем спотикання стала інформаційна революція для кількох найславетніших транснаціональних компаній і як від раптової зустрічі з нею, мов той зіпсований робот, востаннє здригнулися і розвалились найзловісніші централізовані держави.

Будь-яка корпорація, певно, здатна самозакохано і далі перебудовувати свої доки, замінити водогони чи раз у раз фарбувати корабельні днища, та тільки підприємець – як-от д-р Річард Віч з Національного Інституту

медичних проблем США – готовий долати труднощі як наукового, так і адміністративного характеру, щоб нарешті впровадити нові нешкідливі біотехнології боротьби з корозією та паразитарними організмами, від яких страждають споруди доків, водоводи та корпуси суден. Підприємливі люди не випускають з рук можливості (до появі якої й самі прикладаються) або пускають в ужиток нераціональність попиту-пропозиції (існування якої їм треба довести), аби внести віправдане, з погляду ринку, вдосконалення.

Дехто з підприємців цілком невимушенено починає управляти ділом, яке вони ж заснували чи реорганізували. Подібно до Томаса Вотсона-старшого з IBM чи Дейвіда Паккарда з «Г'юлетт-Паккард», вони впродовж усієї кар'єри плідно керують дедалі міцішою організацією, яку свого часу покликали до життя. Другі ж, звівши фундамент бізнесу, квапляться назустріч новим передуздяттям, як бачимо на прикладі Мітча Кейпера з відомої серед споживачів математичного забезпечення фірми «Лотус Девелопмент». Декому ж просто бракує хисту, щоб спрямувати первісне осяння на створення нормального, прискіпливого до фінансів, надійного механізму управління і тоді, як це 1985 року сталося із співзасновником «Еппл Комп'ютерс» Стівом Джобсом, їм доводиться поступитися місцем тим, хто спроможний здійснювати стабільне й чітке керівництво. Існують, нарешті, ще й такі підприємці, які виявляються справді спритними менеджерами, але з часом, як Вільям Дурант із «Дженерал Моторс» і Генрі Форд I, втрачаючи міру, псують гру. Ці двоє, гіганти серед підприємців, надто захопилися диверсифікацією й скуповували геть усі ланки, що належать до процесу виробництва автомобілів.

З довгого переліку різноманітних талантів, потрібних підприємцям, та цілей, які ті перед собою ставлять, випливає, що і підприємництво – це лише етап. Ніби в калейдоскопі, рухаються його складники, аж поки

нове діло не набере такого розмаху, коли йому знадобиться загальна, послідовніша система управління.

Проте, хоч якою зрілою не була б організація, та чи інша її частина має повсякчас на собі відчувати благотворний вплив підприємницького мистецтва. Але й підприємець повинен знати, коли відпустити віжки, і усвідомлювати, де межі трансформування, руйнування і поступок. Саме таке тонке відчуття спостерігаємо у представників кількох поколінь делаверської родини Дюпонів, під чиєю орудою завод, де робили порох, виріс у комплекс автомобілебудівних та хімічних підприємств.

Англійський економіст Джон Мейнард Кейнс вбачав існування особливого «бізнесменського духу». Та, крім цієї невідпорної цілеспрямованості, підприємець має те, що властиве мало кому з адміністраторів – упевненість, що всі активи марнуються без вигоди, якщо їм не знайдеш нового застосування або не вдосконалиш старого. Він всяке починання позначає надію, відтак припускаючи щось більше, ніж звичайну відплату за кваліфіковану роботу, і свідомо погоджується на більший ризик, якщо бачить за ним вагомішу вигоду (і більше задоволення). Підприємець завжди готовий пуститися в мандри до незвіданого.

Ці ділові та чисто людські якості зустрічаються у безлічі поєднань. Вони, далібі, необхідні не лише для того, аби доповнювати сукупність цілком логічних і звичних фахових засобів, без яких не обійтися в організації стабільної роботи зрілого підприємства, але й для того, щоб пропонувати альтернативні. Тепер такі часи, що жодна інституція не може бути впевненою у тому, що досягла бажаної надійності. Втім, хоч професійна адміністрація безперечно потрібна для зміцнення основ усієї організації, особливої майстерності, як ідеться про підтримку нових ініціатив – от, наприклад, переворення справжніх відкриттів у галузі мікрокомп'ютерної техніки, зроблених у 1980-х, на джерело

прибутку, – вона не показує. В першу чергу, якраз підприємці, а не менеджери чи адміністратори, реагуючи на непередбачені зміни попиту (і отримуючи з цього зиск), здатні переробити, зупинити, модифікувати чи навіть завернути назад.

Підприємці – люди непосидючі, важко навіть з-поміж них виділити якісь категорії. Якийсь, може, починав на виконавській посаді, але відчув, що, мабуть, не вистачить терпіння чекати на чергове підвищення у такій великий і солідній корпорації. Чи ж був колись ученим, надто нетерплячим, щоб п'ять років скінти над докторською дисертацією в дослідницькій лабораторії, коли натомість можна зацікавити два десятки кандидатів наук роботою, про яку вони і не мріяли. Підприємці ж мають звичку на все дивитись свіжим поглядом, а не вірити в усталений порядок. Самочевидні істини навколошнього світу для них не такі очевидні.

Візьмімо генерального директора провідної японської фірми зі збуту програмного продукту Масайоши Сона. Його приклад порушує звичне уявлення про Японію як країну велетенських промислових корпорацій і відданих всім серцем рідній компанії службовців. Третина дорослих японців, проти 10 відсотків у США, працюють на себе самих або – не одержуючи платні – у родинній фірмі. Сон, який народився в Японії в сім'ї етнічних корейців і закінчив Університет штату Каліфорнія, привернув до себе увагу «Гарвард бізнес рев'ю», де його назвали взірцевим представником сучасного японського стилю підприємництва в галузі високих технологій, стилю, який вимагає від компаній працювати на основі нових підходів, не знаних попередньому поколінню, і переоцінки місця Японії стосовно інших країн. Більшість підприємців цієї нової генерації випромінює до безсоромного нев'янучий оптимізм. Та й сам Сон з гордістю зараховує себе до тих, хто поділяє висновок лорда Керзона про самовпевненість як основу успіху.

Незважаючи на глибину, лише з самої нової ідеї ніколи не вдається створити підприємство. За Артуром Кларком, класиком науково-фантастичної літератури, автором відомого роману «Космічна одисея 2001 року», підприємець – це «мрійник, що втілює мрії в життя». Той же письменник нагадує нам, як аж ніяковіуть вчені та інженери, коли їм кажуть, що «ідеї це – товар».

Що більш прискорюється технічний прогрес, то росте без міри кількість нових товарів і вжиткових знахідок, так само, як і можливостей вийти на ринок з новими послугами – ѹ усі вони заслуговують на увагу. Здатність матеріалізувати ідеї має справжню цінність, бо ідею треба ще з'єднати з іншими складниками підприємництва, такими, як уміння її правильно капіталізувати, поки вона не прийшла до когось іншого, налагодити, відштовхуючись від неї, якесь виробництво і збут продукції.

Державна машина або не може цього, або робить це надто повільно. Втім, іноді державний «ризиковий» капітал, скажімо, в особі «Массачусетс Текнолоджі Девелопмент Корпорейшн», йде на використання державних коштів, щоб залучити ще більші інвестиції з приватних джерел, послугуючись думкою, що сприятиме створенню додаткових робочих місць і зміцненню господарчої бази.

Хоч державне інвестування деколи й приносить користь, та держава як така не може цілеспрямовано готовувати до підприємницької діяльності більше, ніж коли вона забезпечує ґрунтовну загальну освіту молоді. Прояви підприємницького духу серед делієських програмістів, шанхайських інженерів-будівельників або гуртових торговців сільськогосподарською продукцією в Мексіко доводять, що обдаровання таких людей розквітає в усій повноті скорше під впливом дуже незначної фінансової ін’єкції, ніж від сплуквання з офіційною бюрократією, включаючи й досить недолугі спроби держави надавати через фонди субсидії для так званої «підготовки» підприємців.

А коли підприємцеві треба зорієнтуватися у механізмах ділового розвитку, до їхніх послуг різноманітні джерела консультацій, представлених іншими фірмами. В Угорщині, Польщі, Чехії та Словаччині, наприклад, такі відомі транснаціональні бухгалтерські компанії, як «Артур Андерсен», «Прайс Вотергаус» та «Куперс енд Лайбранд», пропонують підприємцям свої поради. Часто вони надаються навіть безкоштовно або за дуже невисоку ціну, бо ці компанії мають, звісно, цілком зрозумілий мотив – надію, що коли молоде підприємство міцно стане на ноги, їхні прибутки також зростуть. Зрештою, це ще одна форма «ризикового» вкладення.

ЧАСТИНА ДРУГА: ЯК УНИКНУТИ 20 ПАСТОК У ПІДПРИЄМНИЦТВІ?

Що ж то за навички, якими б мав володіти кожний підприємець? Звісно ж, дуже важливо засвоїти початки ділового планування та ведення бухгалтерського обліку, а решту необхідних знань можна набути, послугуючись здоровим глуздом. А втім, оскільки за Ейнштейном, здоровий глузд – це лише пересуди, які у нас сформувалися протягом перших 18 років життя, підприємцеві все ж корисно було б мати ширший погляд на речі.

Це йому допоможе рахуватись із щонайменше півтора десятками всіляких перешкод, велика частина з яких стойти на шляху між новаторською ідеєю та її успішною матеріалізацією. Найприкріші поразки ті, яких можна було б уникнути, але навіть досвідчені підприємці або інвестори їх інколи зазнають. Як висловився американець Фред Адлер, відомий «ризиковий» капіталіст, «якщо вам здається, що у вас все гаразд, значить, щось не гаразд з вами особисто». Погляньмо на деякі з цих підприємницьких лих.

• **Хто за що відповідає?** Частенько фундаторами нової компанії виступають кілька партнерів, які заклалися, бодай там що, всі рішення приймати за спільною

згодою. Біда в тому, що, як ці рівні за статусом партнери спробують і справді в усьому шукати консенсусу, вони наражаються на велику небезпеку: всі їхні рішення – навіть щодо інвестиційної політики та технічного забезпечення – можуть виявитися заблокованими через одне-єдине вето. А крім того, тому, хто «за первого президента» (хоч би яким номінальним було його обрання на цю посаду) може обриднути неминуче безладдя і він, як то часто трапляється, почне шукати компромісів на основі не раціональних міркувань, а чисто емоційних спонук. Відтак ніхто не нестиме відповідальності за конкретні рішення, від яких, коли брати на загал, і залежить успіх чи поразка.

Ось чому конче потрібно від самого початку, хай навіть мова йде про маленьку компанію, обґрунтовано посадити когось на «головного виконавчого директора», «президента», «керівного директора» чи там «генерального секретаря».

• **Яку мету переслідує підприємство?** Брак чіткого розуміння – це, можливо, такий самий руйнівний наслідок, як і брак гнучкості. Тим часом, багато визначних фірм зазнало відчутних ударів через те, що їхні засновники так і не пояснили – не те, що компанії загалом, але й одне одному, які вони мають особисті плани на тривалу перспективу. П’ять років по тому, як вони ступили на шлях, що мав допровадити їх до статків і слави, одному з них, скажімо, видається за доцільне злиття їхньої компанії з іншою, багатою на кошти, хоч і з великим бюрократичним апаратом. Хто там зна, другий може цінувати незалежність власного підприємства вище або, наприклад, вважатиме, що перш ніж продавати частку капіталу, варто ще трохи розширити діло.

Чітко сформульована мета, наявність якої не тогожна без глузду бажанню спланувати все, є необхідним компонентом підприємницького успіху.

• **Чи знайдеться покупець на «найнай...»?** Деякі з найвідоміших нововведень у бізнесі були здійснені

підприємцями, які ретельно проаналізували власний досвід у пошуках цінної ідеї. Але хто скав, що конкуренції обов'язково прийде кінець, бо один з кебетливих дослідників чи інженерів запропонував «непересічний винахід» або «найліпшу» новацію? Спершу має бути на те нове попит. А де ж замовники – і хто вони, власне? І який зв'язок між ними і творцями нової ідеї? Майкл Делл, підприємець з Техаса, який побив усі рекорди темпів розвитку, коли в неповні 25 років спромігся перетворити «Делл Комп'ютер Корпорейшн» на компанію з оборотом у кілька мільярдів доларів, сповідує такий принцип: ідеї – це товар. Відтак кожна ідея має свою вартість, якою треба до певної, погодженої міри ділитися.

Авжеж, хоч Ральф Волдо Емерсон був іншої думки, *винайшовши досконалішу конструкцію пастки на миші, не слід чекати, що до ваших дверей так і посунуть нетерплячі замовники*. Ніхто ще не вигадав, як ураз матеріалізувати ідею, тож і тепер треба створити на її основі комерційний продукт, а потім ще розробити вдалий метод збуту. Що ані трохи не легше, ніж натрапити на саму ідею. Адже, подібно до Сема Волтона з компанії «Вол-Март», Деллові «просто» пощастило втілити досконаліший спосіб сервісного обслуговування та продажу.

• **Обсяг інвестицій.** Підприємець знає, що гроші – життя, а їх нестача віщує погибель. Джедфрі Беллін, досвідчений практик, який спеціалізується з фінансування технологічних розробок, і досі за директора в «Белл Атлантик», упевнений, що передбачених показників руху готікових коштів, або «кеш флоу», на кінець першого року діяльності вдається в одному випадку з десяти. Якщо так, то нездатність вийти на справний рівень валового прибутку чи обсягів продажу пустить компанію з торбою, а надто як засновник (чи засновники) вклав у початкові операції всі наявні ресурси. Таке узагальнення примушує зробити

живий приклад, коли розплачливо велике число крамниць чи ресторанів – хоч у Парижі французькому чи Парижі у штаті Вірджинія – заживає «розквіту та руйнації». *Майже напевне витрати виявляться набагато відчутнішими.* Проте і гроші знадобляться не всі відразу. Перегодом можна, скажімо, скористатися з кредиту (в перекладі і насправді синонімом довіри до того, хто бере позику), який, якщо справи йтимуть хоч наполовину добре, зростатиме разом з показниками успіху нової компанії.

• **Що робити, коли завітає лиxo?** Менеджерів та випускників шкіл ділової адміністрації навчають ходити коло управління в організаціях, де справи більш-менш добре. І майже не вчать, як зустріти поразку або принаймні діяти в екстремальних ситуаціях. Для підприємця ж не знати цього – розкіш завелика, в перші чергу тому, що привид невдачі завжди бовваніє за його спиною. Підприємці схильні робити оптимістичні розрахунки щодо часу, необхідного для розробки продукту, рівня продажу та валового прибутку. Власне, вони в усьому оптимісти. Такими їх мають бути. Але якщо замість запланованих 6 місяців, відведені на розробку, обсягу продажу десь приблизно 20 тисяч доларів на місяць з щомісячним приростом 25 відсотків та рівня прибутковості – 60 відсотків, на перше знадобиться вдвічі більше часу, а обсяг продажу виявиться вдвічі меншим, потреби в коштах доведеться переглянути.

Тому розраховуйте на можливу поразку чи принаймні конкретні невдачі так само, як розраховуєте на успіх. Гнучкість потрібна як повітря. Подбайте про те, що військові називають «планом дій в непередбачених ситуаціях», тоді зможете найліпше приготуватися до несподіваних поворотів сюжету, цілком можливих, коли попередні припущення виявляться хибними.

• **Що вважається нормою у вашій царині?** Помилкова оцінка стану справ може бути також наслідком – або її причиною – ще одного

негаразду, а саме безпідставної віри в те, що будуть досягнуті показники діяльності, які відповідатимуть капіталізації. А який рівень прибутковості у вашому секторі – двадцять відсотків, як у виробництві комп'ютерів, чи вісімдесят, як там, де розробляють програмне забезпечення до ЕОМ? Найуправніші з ваших колег-суперників отримують до сплати податків 8 чи всі 80 відсотків? Надто нереальні розрахунки вкоротили віку багатьом молодим компаніям.

У більшості країн світу, включаючи щораз більше держав Східної Європи, цифрові характеристики діяльності різних компаний можна отримати, послугуючись спеціалізованими виданнями з питань комерції, публічними звітами та опитуваннями. Наприклад, дуже динамічний братиславський часопис ділової інформації «Тренд» (заснований п'ятьма словацькими журналістами-підприємцями) має постійний розділ «Компанії та фондові ринки», де наводяться згадані характеристики. Співзасновниця, і водночас редакторка та видавець «Тренду» Татяна Репкова у своїй рубриці поєднує короткі нариси про новачків у світі бізнесу з детальними фінансовими відомостями, і ці публікації супроводжуються резюме англійською мовою.

• **Що все ж робить компанія?** «Ні на мить не втрачайте орієнтації», – наполягає Брюс Маркардт, генеральний директор каліфорнійської фірми «ПДА Інжініринг», яка розробляє програмне забезпечення, і один з найвідоміших нині керівників маркетингової служби серед тих, хто працює в американській промисловості високих технологій. Ці несумісні завдання часом зводять великий ентузіазм, справжнє завзяття й прекрасні ідеї в найкращому випадку до пересічних. Зосередитись на меті часто-густо не вміють і великі корпорації. Правду казати, гігантам бізнесу деколи властива якась особлива сліпота: візьмімо, наприклад, епопею «Ексон» з виробництвом офісного комп'ютерного обладнання або безміру жагу фірми «Мобіл» до операцій з нерухомістю. Безцільний

рух легко сплутати з підприємницькими пошуками, якщо за ознаку брати те, що і в першому, і в другому випадку присутній ризик і неординарні рішення.

Отож уважно дослідіть кон'юнктуру ринку і рівень конкуренції, не кидаючись стрімголов розробляти новий продукт або скуповувати інші компанії, а потім вже негайно визначте, використання яких можливостей себе окупить, і виберіть найкращу з них.

• Хто консультує підприємців?

Керівні посадові особи в Америці заслужили недобру славу як такі, що без упину звертаються по допомогу до величезного числа правничих фірм, консалтингових груп, психологів і взагалі усіх, хто проголошує себе експертом-радником з-поміж найсучасніших. Більшості підприємців, мабуть, не завадять серйозні юридичні консультації, коли йдеться про отримання коштів або продаж акцій. Але наймати консультанта з питань менеджменту, то вже зайве. Роберт Таунсенд, який повернув до життя компанію «Авіс-Рент-Е-Кар», говорить відверто: «Іхніми послугами не користуйтесь за жодних обставин». Це зворотна, не така приваблива сторона ще одного з його висловлювань про те, що «найневажливішими людьми розумініших за себе, дозвольте їм працювати». Втім, Таунсенд досить розважливо ставиться до людей цієї професії. «Ті, що справді уміють працювати, солісти, – напчує він. – А від колективних консультантів одні збитки».

Один досвідчений позаштатний консультант може принести певну користь, і набагато більшу, аніж ціла юрба директорів, партнерів та молодших компанійонів якоїсь з великих консалтингових фірм. Досить тут згадати Фреда Йонкмана, що пішов з посади виконавчого віце-президента «Американ Експрес», щоб особисто давати поради іншим бізнесменам, як досягти найбільшої віддачі від іхніх підприємств.

Ці радники-одинаки дістають за винагороду велику частку в акціонерному капіталі фірми.

Звичайно, користь підприємцеві може принести також і невелике правління компанії, рада директорів, складена з кваліфікованих осіб – за умови, що вони не лише готові не шкодувати часу, але й іти на певний ризик, пов'язаний з особливостями законодавства тієї чи іншої країни. Узявши робити нове, мусиши поновити й запас знань і джерела інформації, адже самому підприємцеві, зрештою, належить бути головним експертом.

• У міру і понад неї. Якщо керівники маленької компанії їздять у великих лімузинах, сидять у розкішних кабінетах, купують дороге обладнання і отримують платню, що прийміні така ж, як і на попередньому місці, тій компанії жити недовго. Є така «народна прикмета». Чільний англійський підприємець Річард Брэнсон, засновник компаній «Вірджин Рекордс» і «Вірджин Ерлайнс», досі веде справи не з офісу, презирливо ставлячись до зовнішніх атрибутив. Так само у скромно вмеблюваній, невеличкійkontорці в одному з провулків міста Омага, штат Небраска, довгі роки воліє працювати провідний американський інвестор Воррен Баффет.

Можливо, лише служби Божі або філософії скажуть підприємцеві, що він має робити з заслуженою матеріальною винагородою – звичайно, коли мета досягнута і є за що винагороджувати. Справжній підприємець йде на витрати задля досягнення якоїсь мети. Початково вона, певне, єдина – комерційний успіх, і підприємець раз у раз повертається до нього у своїй уяві, щоб підсилити свою мотивацію і щоб краще визначити можливі шляхи його здобуття. Бавитися ж зовнішніми ознаками власної належності до заможних верств, як то мовиться, це все одно що «запивати» диплом на першому курсі університету. Або, сказали б ми, що успіх невеликої компанії зворотно пропорційний розмірові апартаментів її президента.

• Ще одна настка: «Вейпорвер». Народився цей термін у середовищі американських підприємців у галузі високих технологій і викликає

досить сумні асоціації. «Вейпорвер» тепер вживается на позначення будь-якого вже відрекламованого продукту, але спочатку йшлося про програмне забезпечення, або «софтвєр», який пообіцяли запропонувати замовникам, а насправді ще й не починали розробляти або розробляють з великими затримками. Навряд чи таке становище треба ставити поряд з простим шахрайством. Чого ж, нам усім кортить скласти ще один проект, перш ніж розпочинати заходи для збуту нового товару. А надто вченим та інженерам, які часто бояться відпускати свою розробку напризволяюче у ринковій стихії.

Як кажуть французи, «Краще – ворог доброго». Вдосконалювати можна постійно. Аж поки рентабельність не зникне. Натомість, підприємець, що знає службу, повинен розробляти ідею до того моменту, поки її комерційний варіант не скидатиметься на найліпше, що можна вибрати – з огляду на ціну, може, якість чи доступність. Дасть Бог день, буде час для дальнього вдосконалення. Якщо появлу нового продукту обіцяти, не знаючи міри, ринок незабаром сам поставить усе на своє місце. А якщо не обійшлося без введення в оману, до діла як слід стануть державні органи. Отож іще одне правило на кожний день: імовірність успіху компанії є в зворотній залежності від того, скільки сил вона доклада, щоб створити собі рекламу, перш ніж віддати на суд споживачів свій перший продукт.

• З ким конкурувати? Які перешкоди треба подолати, щоб потрапити в обрану галузь? Чи здатний конкурувати ледве не кожен, хто бажає? Наприкінці 1980-х у Будапешті, наприклад, відчинили двері багато пунктів експрес-копіювання. Сприятлива кон'юнктура, доступна технологія. І жодних перешкод, жодних особливих вимог щодо підприємницьких якостей. Проте досить скоро таких фірм стало море: справді, ледве не кожен міг спробувати щастя – і ось уже здавалося, всі

почали відкривати такі крамнички. Така ж історія і з експрес-фотолабораторіями. Після того, як дим розвіявся, виявилось, що «Фотекс» Гabora Варсегі, тепер одна з найуспішніших компаній в Угорщині, стоять далеко попереду, почали завдяки тому, що за партнерів вдало вибрала собі такі західні компанії, як «Істман Kodak» та «Колгейт Палмолів».

У Сполучених Штатах кінець 80-х років також був аж надто щедрій на фірми відеопрокату, які переповнили ринок, доки на початку вже цього десятиріччя до його консолідації не спричинилася фірма «Блокбастер». Замість оригінальних рішень – розсягла капіталізація. (Засновник компанії перед тим зарекомендував себе винахідливим підприємцем, коли завдяки консолідації зумів свою прибильно-сміттярську компанію перетворити на багатоші «Вейст Менеджмент Інкорпорейтед» з переробки міських відходів).

Коли перспективи галузі широкі, а перешкод для вступу в діло мало, вірогідно, що темпи зростання пропозиції незабаром перевищать темпи зростання попиту.

• **Як із правуванням?** Дійти до суду, незалежно від того, хто має правду, а хто ні – для діла, а надто як це невелика компанія може мати фатальні наслідки. Поки тягнеться судовий процес, марнується і життя, і надії, не кажучи вже про гроши, а коли скінчиться, буває не згадаєш, через що він почався. Малі компанії, вся діяльність яких часом побудована на володінні якимось патентом, комерційною таємницею чи на умовах трудової угоди, дуже часто вбачають у позові можливість отримати компенсацію – скоріше моральну, аніж грошовий прибуток.

Десятки років в Угорщині, Польщі та колишній Чехо-Словаччині вважалося, що закони про охорону інтелектуальної власності (наприклад, закон про авторське право, про патенти і закони про комерцію) покликані бути регулятором спільноти людей творчої праці, а не стимулом для творчості і засобом розповсюджен-

ня знань. Джеффрі Кунард, автор багатьох публікацій, експерт нью-йоркської правничої фірми «Дебевуз енд Плімpton», обстоює думку, що «захист інтелектуальної власності може бути якщо не рушійною силою, то принаймні засобом широкої політичної лібералізації та економічного відродження».

Звичайно, причини, які приводять звертатися до суду є, але часто позивання закінчується тим, що обидві сторони, з розпачу чи з виснаженості, забирають свій позов геть.

• **Чому обмежений попит на продукт?** Причин – якщо взагалі припустити, що запропонований продукт варто купувати – може бути багато. Перша з них пов’язана з якістю дослідження ринку. Фредерік Дж. Бесте, який працює в пенсильванському ризиковому фонді «НЕРА Венчур Фанд», наводить слухний приклад.

Припустімо, що обсяг американського ринку тентів і наметів дорівнює 100 мільйонів доларів. Ваша фірма спеціалізується на збуті наметів і ставить перед собою мету через п’ять років вийти на рівень продажу 5 мільйонів доларів. Здавалося б, нічого в тому, щоб захопити лише 5 відсотків ринку, особливого немає. Та де там! Уважніше поглянувши на обставини, ви дізнаєтесь, що 30 відсотків усього ринку складають циркові шапіто і великі намети спеціального призначення, які застосовуються під час траурних церемоній та проведення інших масових подій. Ще по 20 відсотків припадає на військові намети, по-перше, та, по-друге, на тенти й намети родинного вжитку, з тих, що напинають на власному подвір’ї. Крім того, довідуетесь ви, два найбільші постачальники кемпінгового спорядження, які контролюють ще 20 відсотків, мають свої фірмові магазини. Отож частка ринку, на яку ви можете реально розраховувати, рівна лише 10 відсоткам. Інакше кажучи, щоб досягти поставленої мети, вам уже доводиться думати про захоплення половини можливого сегменту, а це не так легко.

Скільки клієнтів вам вдалося визначити як своїх потенційних покупців ще на етапі підготовки до розгортання продажу нового товару? Яким чином ви з’ясували ступінь їхньої зацікавленості в придбанні нового виробу? На які сегменти ви зираєтеся розподілити свій ринок?

• **Що спонукатиме клієнтів купувати нове?** Це питання, зрештою, є стрижневим для всієї підприємницької діяльності.

Підприємець або інвестор, що розмірковує над доцільністю підтримки того першого, мають просто взяти і всебічно порівняти запропоновану продукцію із зразками, які випускають конкуренти. *Які мотиви керуватимуть вчинками покупців? Чи ви справді впевнені в тому, що значне число добре поінформованих покупців просто зроблять дурницю, якщо, забувши дорогу до своїх традиційних постачальників, не захочуть відтепер купувати лише ваш товар?* Якщо відповідь для вас була й залишається ствердною, тільки тоді має сенс іти далі. Чудовим прикладом є Едвін Ленд із своїм фотоапаратом марки «Полароїд», а спроба компанії «Істман-Кодак» скласти пряму конкуренцію «Полароїдам», пропонуючи свою модель з аналогічними даними, мала б застерегти від такої помилки.

• **Чи ваш клієнт відчуває різницю?** Найлегче йому зробити, коли запропонована продукція дає виграну у ціні чи якості. Твердження, ніби ваше програмне забезпечення дозволяє з надзвичайною зручністю сполучити комп’ютерну мережу з периферійними пристроями, досить конкретне для того, щоб у його справедливості можна було перевинатися відразу. Твердження, що відзначаються меншою конкретністю – на кшталт тих, які властиві конкурентній боротьбі між виробниками доброго мила або комерційними банками – належать радше до методів реклами, аніж до характеристики вигод, придатних до аналізу. *Тож якщо вашому клієнтові важко помітити різницю самому, за всюку ціну відкрийте йому очі.* Підприємець дуже ускладнює собі життя, коли його діло насилю

можна відрізняти від інших компаній. Буває, виграє той, хто використовує у рекламі свого продукту тривіальний факт першим. Наприклад, одна броварня, яка першою почала всюди наголошувати, що її пиво розлите у пляшки, стерилізовані гарячою парою, заробила на цьому добре гроши, хоча цим методом стерилізації здавна послугувалися всі інші заводи.

• **Коли час перепинити дорогу витратам?** Якщо на досягнення якоїсь мети, що зрештою виявляється помилковою, витрачено багато коштів та часу, кому вистачить рішучості, щоб холоднокровно клацнути вимикачем? Згадаймо В'єтнам або рейд «Ксероксу» на терени комп'ютерної техніки – всюди гроши та престиж, на той час вже поставлені на карту, стають єдиним, але вагомим аргументом на користь продовження справи. Відвернуті таке лихомали б досвідчені розважливі «зовнішні» директори або радник, на якого не давить обов'язок хоч там що розширювати діяльність компанії.

У такому разі треба себе самого запитати, чи витрачали б ви такі ресурси на даний проект, якби його доводилося починати знову? Первісна ціна активів, як кажуть економісти, рівна нулеві: інвестованого не повернеш. Щоправда, у такому становищі можна наразитися на іншу небезпеку, екстраполюючи нинішні досягнення на місяці прийдешні. Саме таке скілося з «ІнтелліКорпом», компанією з числа тих, що працюють у галузі мікроелектроніки. Велику підтримку дісталася вона навіть від провідного спеціаліста з розробки штучного інтелекту, професора Стенфордського Університету Едварда Фейгенбаума. Сподіваючись, що компанії не стане за труд будь-коли відновити високі темпи зростання, які її були притаманні на початковому етапі, керівники «ІнтелліКорпу», люди загалом досвідчені, виявилися не готовими скоротити видатки (це значило звільнити з роботи добрих працівників), аж поки не настав час співати за нею панаходу.

• **Чи буває коли краще, як треба?** Скільки завгодно прикладів! Компанію засновано, скажімо, у пік господарського бума, або ж ви можете запропонувати на продаж новий пристрій, що являє собою новий етап у розвитку техніки, перед вами колosalні перспективи розширення і вам кортить заздалегідь подбати про той час: аякже, хіба ж годиться підвести нових клієнтів, що зробили перше замовлення! І раптом в економіці клац! – усе стало. А поряд з вами пані Джоунс, і метка нівроку, і, не пошкодувавши трьох місяців роботи, щоб ввести найсучасніші вдосконалення у виробництво, нарешті виходить на ринок з новим товаром. Ви ж тільки понапідписували орендних угод, контрактів з постачальниками і робітниками, розраховуючи отримати, мабуть, удвічі більше замовлень, аніж насправді їх маєте.

Підготуйте план бою. Якщо вам є на що ставити, відкладаючи заличення нових клієнтів, ризикуєте принаймні менше, ніж тоді, коли ваші партнери всі гуртом почнуть чомусь відмовлятися від ваших послуг. І тут немає ніякого пессімізму. Це необхідна точність.

• **Гра ва-банк.** Розповіді про те, як успіх у підприємництві прийшов до когось, хто поставив на карту все, скорше легенда, аніж дійсність. Може, спирається вона на період у розвитку ІБМ 60-х років. Тоді в розробку революційної 360-ї моделі великої ЕОМ було вкладено мільярди доларів. Але ж ІБМ (принаймні на той час) мала величезний авторитет і популярність. Тобто, ризикувала вона не всім своїм багатством. Коли ж наш брат вживає це словосполучення, то, мабуть, просто хизується, прірівнюючи, таким чином, річ, яка для підприємця має бути предметом свідомого вибору, до примітивної останньої спроби виплатитися з безвході.

На відміну від легендарних, справжніх підприємців не схильні надто викоробуєвати долю і йдуть тільки на ризик, вправданій поставленою метою, не женучись за успіхом через те, що він їм

підкидає нагоду ризикнути. «Відчайдушним» краще порадити плигати прив'язаними за ноги до гумового канату вниз з висоти. З людей, що отримують задоволення від самої зустрічі з притаманним бізнесу ризиком, мало користі для діла, коло якого вони ходять, а надто для їхніх інвесторів.

• **Форд-Т чи Модель 360: ще одна пастка, або – «Обережно перемога!»** Досягши вершин, спритний підприємець, бува, починає страждати на короткозорість. Саме через те, що свого часу він близькуче показав свій хист у визначені ринку, його очі вже не так добре бачать шпарини, відкриті для конкуренції. З'являється небезпечний синдром «нам-циого-не-треба».

ІБМ пильнувала за купкою добре відомих її великих компаний-суперників, а на молодих підприємців, що в каліфорнійському Купертино саме зводили підмурки «Еппл Комп'ютер», і вухом не вела. У 1980-х вона так само прикро помилилася щодо інших конкурентів. І Генрі Форд I, коли, встановлюючи межі для свого ринку, виголошував, що його клієнти можуть вибирати собі авто будь-якої фарби, аби тільки то була чорна, не помічав, як на зручну позицію висувається Волтер Крайслер.

Загрозливі щелепи пастки готові зімкнутися вже тоді, коли підприємець, окресливши свій ринок вдало раз, починає тішитися думкою, що відтоді право визначати кон'юнктуру належить тільки йому. Співзасновник «Еппл Комп'ютер» Стів Джоб пізніше схібив, зирахувавши освітні установи до потенційних замовників на модель ЕОМ його компанії «Некст Комп'ютер Корпорейшн». Найбільших помилок можна притусти тисяє саме там, де раніше було найлегше працювати. Пиха, цей смертний гріх не тільки в підприємництві, але й усюди – виявляється в небажанні зрозуміти, що сонце в зеніті відтак невідворотно хилитиметься на захід.

• **Незамінність засновника.** Підприємницький успіх також може підштовхнути до спокусливо

простого висновку, наче динамічним розвитком фірма завдячує геніальності засновника. Дивлячись на дітище Генрі Форда I чи Білла Гейтса (засновника «Майкрософту»), немало людей звичайних, не кажучи про лояльних співробітників компанії, впевнені, що до нього приклав руку гений. Причому потихеньку моляться, щоб він і надалі дав про насущні завдання фірми. І компанія не приділяє належної уваги підготовці кадрів, хай не таких геніальних, але справді талановитих, на всіх її рівнях. А надійні кадри потрібні їй так само, як і геній засновника. *Генія на будні не вистачить, і тоді весь тягар ляжє на плечі кваліфікованих співробітників.*

Успіх несе з собою вірус ще однієї недуги, від якої у керівників вищої ланки компанії з'являється сверблячка до громадсько-політичної діяльності. Праця в невеликій компанії має викликати задоволення, але не до сміху вже, коли її керівник легко погоджується стати почесним членом ради директорів інших компаній, радіє з призначення головою торговельної спілки чи обробляє «потрібних» людей, добиваючись присвоєння їйому звання «Підприємця року». Або дедалі більше часу проводить, зустрічаючись з місцевими чи закордонними політиками. Коли такий провідник сам перетворюється на інституцію, він обов'язково байдужіє до справ компанії і віддаляється від неї. Цього, зрештою, не можуть не помічати колеги, яким випадає одне з двох – розподілити між собою зайву ношу або заплющити очі.

На черзі подивитися ще на одну лиховісну ознаку хвороби, яка часом псує перспективного підприємця, надаючи ѹому рис ревнивого старійшини роду. Та й кому б з нас сподобалося йти на відпочинок після стількох років близкучої кар'єри. Вільям Пейлі, засновник Ci-Bi-Ec, та Армандр Гаммер, який створив «Оксидентл Петролеум» – яскраві приклади. Вони ні за що не погоджувалися звільнити місце біля керма аж до самого скону, через що не дали

дороги цілому поколінню талановитих провідників, які зростали у них під боком.

ЧАСТИНА 3. КЛІМАТ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Реформи технологічні

Технології, пов'язані з застосуванням комп'ютерів та сучасних засобів зв'язку, дають обдарованим людям набагато більше свободи для самовираження, аніж могли собі уявити реформатори початку нашого сторіччя.

Здатність до всепроникнення, властива цим технологіям – чи в Коста-Риці, чи вже в Китаї (для прикладу наведемо шанхайську лабораторію програмного продукту, «Стоун Груп Корпорейшн» з Пекіну або «Ледженд Комп'ютер Груп Корпорейшн»), створює клімат, сприятливий для розквіту підприємницьких талантів. Од відлуння, яке народжується у надрах нового сектора (може, воно з'являється завдяки зусиллям групи програмістів, які отримують таку собі скромну винагороду, або хіміків), що енергійно пробиває собі дорогу на світ, прокидаються таланти, приховані у всіх куточках суспільства. Досить одного-двох позитивних прикладів, щоб уся країна звелася на ноги. Скінчилися часи, коли чільними складниками успіху виступали в таких процесах потужні основні капітали важкої промисловості. Тепер від грунтової освіти залежить більше.

На відміну від розповсюджених уявлень, половина американських компаній, які працюють у сфері високих технологій, розпочинали свою діяльність, маючи кошторис, який не перевищує 50 тисяч доларів, а у 25 відсотках – 10 тисяч. (Для порівняння, словацький діловий часопис «Тренд» мав у своєму розпорядженні 30 тисяч доларів.) Необхідне на цьому етапі обладнання тимчасово використовується спільно з більшою компанією, на яку початковий підприємець у цей час працює. І лише 30 відсотків таких компаній невдача спіткає протягом перших п'яти років їхнього існування, у той час коли серед фірм роздрібної

торгівлі перші п'ять років вдається пережити лише 10 відсоткам. Дедалі частіше бачимо, що найпередовіші технології виникають за дуже незначної фінансової підтримки.

У 1992 році у Сполучених Штатах було засновано 630 000 компаній, тобто вдвічі більше, ніж року 1975-го (хоч населення країни за цей час зросло на 20 відсотків). Підприємництво у США бурхливо розвивається і попри спад на початку 90-х років – а, може, почали й завдяки юму. Поряд з посиленням конкуренції збоку японців, рецесія стимулювала відродження багатьох американських корпорацій.

Певно, і далі плодочим ґрунтом для розвитку підприємництва залишатиметься однаковою мірою як зменшення абсолютних розмірів великих підприємств зі складною внутрішньою ієрархією та їхня неефективність, так і бажання дедалі більшої кількості людей шукати щастя у самостійнішому існуванні. Метод держави – це підвищення загального добробуту всього суспільства, і не має жодного сумніву, що підтримка підприємництва є одним із суттєвих чинників, які сприяють досягненню цієї мети. Рухаючи вперед економіку, тисячі людей водночас удосконалюють етику бізнесу – що їм і на думку не спало б робити, якби вони працювали «на чужого дядька».

Звісно, не лише високі технології можуть стати поштовхом для підприємницької діяльності. У будапештській конторі транснаціональної бухгалтерської фірми «Артур Андерсен і Ко.» накопичено велику базу даних по комерційно-промислових фірмах, що працюють в Угорщині. Так от серед них не так багато компаній, які б дбали про будівництво та розвиток мережі міських критих автостоянок. 1992 року один молодий угорець склав силу-силену невеличких приватних стоянок, розташованих поблизу ділових кварталів столиці. Тепер він відбою не має від клієнтів, які хочуть паркуватися якомога ближче до своїх офісів, і

збирається поліпшити обслуговування на таких стоянках, взявши за зразок західні стандарти – ввести систему квитанцій та встановити автоматичні каси, пристосовані для роботи з магнітними картками.

Хоч цей приклад не належить до категорії блискучих знахідок, які допомагають збільшувати національне багатство, він засвідчує, що не всі спроби полегшити життя кожному з нас уже відкриті. От і в цьому випадку стараннями підприємця вдалося підвищити вартість земельної ділянки й рівень обслуговування та зробити внесок у розв'язання транспортних проблем, а сам завбачливий підприємець отримав гідну винагороду.

Перші ознаки змін – колективізм поступається місцем новій формі відповідального ставлення до праці, робітничій власності – видно й на прикладі трудового колективу Герендуцького фаянсового комбінату в Угорщині, який 1993 року робітники викупили у держави. Безпосередня матеріальна зацікавленість дозволяє гнучкіше реформувати підприємство тим, хто вимушений до цього перспективами наближення конкуренції.

Мікропідприємства

Надзвичайно вдалим виявився досвід здійснення унікальної спеціалізованої програми «Ашока», яка фінансується з приватних джерел і ставить собі за мету надання допомоги на безприбутковій основі «підприємцям державної служби» у країнах, що розвиваються. Такі «підприємці» пропонують нові практичні ідеї, що можуть стати у пригоді всьому суспільству, і власні послуги для їх втілення. Сфериою діяльності іншої неприбуткової організації, «Аксайон Интернешнл», є переважно Латинська Америка. «Аксайон» започаткувала низку програм мінікредитів, з яких скористалися 147 тисяч чоловік з 14 країн, причому більш як половина цих програм відповідають принципам самофінансування. Не менш успішно сприяють розвиткові мікропідприємств ті різновиди банківських операцій, що насилю приносять

ПРИКЛАД ОДНІЄЇ КРАЇНИ: ГРОМАДСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В ІНДІЇ

Підприємництво сполучає підходи та навички, сфера прикладання яких зовсім не обов'язково обмежується бізнесом. Є цінні приклади «громадського підприємництва», коли поряд з отриманням прибутку ставиться мета перебудувати життя громади. Така практика показала свою особливу доцільність у країнах, що розвиваються, ще раз наочно продемонструвавши, що великі гроші не найголовніше для підприємницького успіху.

В Індії, наприклад, Вікрам Парчур зі знанням справи знаходить для бідних дрібних виробників ділові можливості, показуючи цим людям, як пристосовувати їхні виробництва до нових завдань іскористатися зі свого шансу. Він, скажімо, відкрив сільським кустарям, як вийти на величезні за своїм потенціалом міські ринки, не пережджаючи – і навіть не приїжджаючи – до міста. Якщо організувати «проміжні» ринки у стратегічних місцях на міжміських магістралях, підказав цим ремісникам Парчур, вони принадуть до себе міських споживачів, які часто подорожують між містами, а відтак зможуть утворити неформальну мережу збуту. Ці люди привозитимуть сільські ремісничі товари до кількох міст одночасно, створюючи для них попит.

Вікрам назавв цю маркетингову стратегію «сиди і продавай». Разом із технологіями, які він запровадив для підвищення продуктивності дрібних гончарних виробництв, нова модель істотно збільшила прибутки ремісників і швидко набула популярності в сусідніх штатах. Такі дрібні підприємства вигідно відтіннюють гіганські державні проекти й будови, що, як правило, приносить у жертув подальшій урбанізації сільську самодостатність і здорові сили села. Для громади ж користь полягає в тому, що місцева економіка і трудові ресурси розвиваються не за рахунок тисяч дрібних підприємців, які за інших обставин часто змушені тікати до міста в пошуках будь-якої роботи.

У Банггалорі таким «громадським підприємцем» є Ансельм Розаріо, який починав з готельного бізнесу. Останніми роками, однак, він зайнявся тим, що організовував вуличних (часто безпритульних) дітей в армію збирачів макулатури, пластмасових пляшок, ящиків тощо. Усе це в дітей купує його магазин, щоб потім продати гуртом далі по переробно-виробничому ланцюжку. Таким чином, зменшується залежність дітлахів від крамарів, які дають їм продавати різну споживчу дрібність на вулиці за кілька монет на день, а Ансельм та його колеги мають змогу й належний привід спілкуватися із своїми підопічними, показуючи їм, що їхня робота її господарча незалежність береться до уваги й поважається. Прибуток направляється на професійне навчання, після якого діти здатні вже самі зробити справді незалежні перші кроки у «формальній» економіці. Нині Розаріо заснував розгалужену організацію, щоб мати змогу допомогти тисячам інших дітей. Таким чином, з одного боку, заохочується розробка програм з утилізації й переробки міських відходів, а з другого увага середнього класу привертається до проблеми швидко зростаючого молодшого покоління й не мени швидкої урбанізації.

Програми допомоги бідним і молоді у знайденні незалежних джерел існування, що їх започатковують підприємці, стають життєво важливим додатком, якщо не приходять на зміну, традиційно мени ефективним державним і міжнародним програмам.

пряму вигоду, але широко, зокрема, застосовуються бангладеським банком «Грамін» та індонезійським «Рак'ят».

Ці мікрофірми, розповсюдження яких обмежується винятково країнами, що розвиваються, спираються на принципи підприємництва набагато міцніше, ніж на колективізм, попри те, що

участь у їх створенні бере (та помітний зиск отримує) чимало місцевого люду. Наприклад, наслідки роботи одного мікропідприємства, яке за своїми розмірами саме пасує якомусь з тих сотень тисяч дрібненьких індонезійських сілець, інколи важко й помітити, але спосіб, у який це підприємство відгукується на зміни

цінової кон'юнктури та появу найменшої вигідної можливості, свідчить, що механізми, які формують свободу вибору та приносять покращення у життя, почали працювати. Таки є інша альтернатива, ніж просто кудись бresti, дослухаючись наказів ледве не всюдисущого проводиря, наставленого державою.

На околицях Сураб'ї місцеві артлі виготовляють пральний порошок, постачають електрику, роблять бамбукові меблі найвищого гатунку, гаптують, надають послуги для сільського господарства. Завдяки консолідації ресурсів вони також змогли розгорнути альтернативну програму індивідуальних кредитів, позичаючи 1000 рупій під 5 відсотків на місяць, проти звичних 20 відсотків на добу. Від цього отримують вигоду переважно жінки та неповнолітні, а налагодив усе діло підприємець Адил Амрулла, застосувавши прийоми, що не суперечать традиційній на Яві і притаманній сучасній Індонезії культурі, в основі якої – вартості громади, а не окремого індивіда. Його модель, споруджена на децентралізмі, шанобливому ставленні до людей і водночас активному їх залученні до спільноті діяльності, стала зразком, який привів до душі багатьом, а особливо Ісламській студентській асоціації, яка зирається поширити його на дальші терени.

Сімдесят відсотків бразильської людності – городяни, але більшості з них не вистачає грошей, щоб жити в пристойному помешканні. Річ у тім, що найсуттєвішою статтею видатків – інколи майже половина вартості всього будівництва – для місцевих будівельників є цегла. У місті Ресифе колишній інженер-хімік Альданіо Карвалльо навчився виробляти дешеві та міцні будівельні блоки з промислових відходів. Вони не потребують обпалювання, яке коштує чималих грошей, а самі технологічні процеси, які використовують відходи виробництва, загалом дуже заощадливі. Наявність дешевого житла для мешканців фавел, або міських нетрів, часом без великого перебільшення означає

різницю між життям і смертю, дозволяючи їм відчути якусь безпеку в своєму існуванні, повагу до себе та скороочуючи дистанцію, яка відділяє голодне буття від гідного людини. А ще більші бідняки збирали цеглу так само, як накопичують гроші на банківському рахунку.

Економічна база в такого підприємця, звичайно ж, слабенька, та й надійність фінансування його цеглярні викликає тривогу. Втім, встановивши обладнання першого покоління, Карвалльо довів щоденний випуск дешевих цеглин до 10 тисяч штук, продаючи яку, він, якщо враховувати розсяглі плани будівництва в його місцевості, зуміє добитися того, що завод працюватиме навіть з прибутком. Ось такий приклад «гілки, на якій сидиши»: багнюка бразильських нетрів майже буквально перетворюється на камінну кладку, ступивши на яку, можна з цих нетрів вибратися. У країнах, що розвиваються, мікропідприємства відомі вже понад 30 років, протягом яких не надто заможні підприємці, позбавлені можливості скористатися послугами банків та інших кредитних установ, на додаток до кваліфікованої консультації могли завдяки згаданим програмам отримати й невеличкі позики. У цих країнах йдеться просто про фінансову компанію, яка встановлює помірковані проценти (що не слід у жодному випадку вважати за належне). Ця метода фінансування (часом suma обмежується якимись кількома сотнями доларів) тримається на чисельному так званому «неформальному» секторові – самостійних трудівниках, до яких належать і вуличні торгівці, і електрики або слюсарі, що працюють на самих себе. Мікропідприємства – це також нагорода за активне творче існування, як і звичайне підприємство.

Власне кажучи, навіть у Сполучених Штатах дісталася розвиток певна форма підприємництва, що спрямована на боротьбу з жебрацьким існуванням. Можливо,

найбільш новаторською у США є приватна некомерційна організація, що зв'язується «Національна фундація викладання основ підприємництва молодим інвалідам» (НФТЕ). З кінця 1980-х років вона розпочала надавати невеликий початковий капітал підліткам, водночас навчаючи їх, як засновувати малий бізнес та власноруч керувати ним (і ті, між іншим, отримували значний прибуток у декілька десятків тисяч). Програма ця не тільки запалює у старшокласників іскру цікавості до світу бізнесу, але й, заохочуючи молодь продовжити освіту й спрямовувати свою бурхливу енергію в річище загальновизнаної економічної діяльності, сприяє поліпшенню їхніх навичок з письма, читання та математики. У нашему прикладі, діставши уяву про підприємництво, безталанні підлітки з міських кварталів відчули, як розривається коло безнадійності й відкриваються перспективи кращого майбутнього.

ЧАСТИНА 4. ПІДСУМКИ

Підприємницьку натуру, де б ми не зустрілися з нею – у центрі американської мікроелектронної промисловості, славнозвісній «Кремнієвій долині» чи бідарському районі Нью-Йорка Південному Бронксі, а чи в Східній Європі, Індонезії або Бразилії, відрізняє одна спільна риса – впевненість у тому, що епоха великих можливостей ще не скінчилася. І справді, не скінчилася вона ні в царині розробки мікропроцесорів, які керують польотом космічних кораблів, ні в застосуванні оригінальної технології виробництва дешевих будівельних матеріалів, які дарують бідноті шанс отримати хоч скромний притулок, що для них слугуватиме власною домівкою, ні в організації роздрібної торгівлі, як то довів американець Сем Волтон, відкривши перше в країні торговельне підприємство, головною метою якого є задоволення невибагливого смаку простих людей.

У багатьох суспільствах купців і комерсантів таврутуть ганьбою, інколи збиткуються або роблять

вигнанцями. І дорого за це платити. Поступ людства не забезпечений від помилок, але жодна з формаций не припустилася таких тяжких хиб, як усезнаюче колективістське суспільство. Що більше свободи, то й більше ідей, а що тих останніх більше, то й прибуває шансів на покращення життя.

Російський віце-прем'єр з питань приватизації так підсумовує становище, до якого спричинились 70 років розвитку в протилежному напрямку:

Ми свідомі того, що не зможемо побудувати вільну економіку згори. Жоден державний орган, хоч з якими б доброми намірами не приступався до цього, не здатний бути розумнішим від мільйонів власників і підприємців, які роблять вибір за власним бажанням – коли купувати, коли продавати, у кого, кому та за скільки... про яку ж «справедливість» системи можна говорити, якщо вона обмежує свободу підприємців та інвесторів мати зиск або навіть багатшати – тих, хто ризикує, створюючи нові компанії і нові робочі місця?

Хоч там як, але в міру наближення ХХІ сторіччя підприємець дедалі наочніше пересвідчується в тому, як техніка допомагає йому скористатися з нагоди. Сучасні види зв'язку поглиблюють і розширюють поінформованість навіть невеликих компаній, дозволяючи їм вступити на ринок як рівні з велетами. Раніше ж техніка, як правило, давала перевагу чільним корпораціям, які могли заощаджувати завдяки масовості виробництва, про що менші не могли і мріяти. Технології зв'язку та бізнесу стають щораз доступнішими в користуванні та ціні, дозволяючи найбільш цілеспрямованим особистостям боротися за нагоду з тими, хто має за спину великі капітали.

БІБЛІОГРАФІЯ

- Abrams, Rhonda M.
The Successful Business Plan: Secrets and Strategies
Oregon: Oasis Press, 1991
- Anderson, David R. et al.
An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making, 6th ed.
New York: West Publishing Co., 1991
- Howard Jr., William G. and Bruce R. Guile
Profiting from Innovation
New York: The Free Press, 1991
- Kidder, Tracy
The Soul of A New Machine
New York: Little, Brown, 1981
- Leebaert, Derek
“Innovations and Private Initiatives as Frontiers Fall”
The Washington Quarterly
Spring 1992
- Leebaert, Derek, ed.
Technology 2001: The Future of Computing and Communications
Cambridge, MA: MIT Press, 1992
- Leinberger, Paul and Bruce Tucker
The New Individualists: The Generation After the Organization Man
New York: HarperCollins, 1990
- Penzias, Arno
Ideas and Information: Managing in A High-Tech World
New York: Simon & Schuster, 1990
- Pursell, Caroll W.
Technology in America: A History of Individuals and Ideas, 2d ed.
Cambridge, MA: MIT Press, 1990
- Sahlman, William and Howard H. Stevenson, eds.
The Entrepreneurial Venture
Boston: Harvard Business School Press, 1992
- Stevenson, Howard H. et al.
New Business Ventures and the Entrepreneur
Illinois: Richard Irwin & Co., 1989
- Timmons, Jeffrey et al.
New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s, 3d ed.
Illinois: Richard Irwin & Co., 1990
- Townsend, Robert
Further Up the Organization: How to Stop Management from Stifling People and Strangling Productivity
New York: Knopf, 1984
- Vesper, Karl H.
New Venture Strategies, 2d ed.
New Jersey: Prentice-Hall, 1990

АДРЕСИ КОНТАКТИВ

William Drayton, President
Ashoka Innovation
1700 North Moore Street #1920
Arlington, VA 22209
USA
Phone: 703-527-8300

Center for International Business
Education & Research
Georgetown University
Washington, DC 20057
USA
Phone: 212-246-6370

Small Business Center
US Chamber of Commerce
1615 H Street NW
Washington, DC 20062
USA
Phone: 202-659-6000

Dr. John D. Sullivan
Center for International Private
Enterprise
1615 H Street NW
Washington, DC 20062
USA
Phone: 202-463-5901

Dr. Nancy Needham, President
Institute for Corporate and
Government Strategy
246 East 62nd Street
New York, NY 10021
USA
Phone: 212-758-0386

Acción International
130 Prospect Street
Cambridge, MA 02139
USA
Phone: 617-492-4930

National Foundation for Teaching
Entrepreneurship to Handicapped
and Disadvantaged Youth
64 Fulton Street
New York, NY 10004
USA
Phone: 212-233-1777

Mr. Edward Wise
Bureau for Private Enterprise
Agency for International Development
320 21st Street NW
Washington, DC 20523
USA
Phone: 202-663-2680

Ms Jill Jones
Trade and Development Agency
SA 16 (rm 309)
Washington, DC 20523
USA
Phone: 703-875-4357

Business Education Information &
Technology
Small Business Administration
309 4th Street SW
Washington, DC 20024
USA
Phone: 202-606-6000

Mr. MacNair Whitcomb
Consultant
2, Ch. de la Cure
1197 Prangins VD
Switzerland
Phone: 4122 361 74 29

International Center for
Entrepreneurial Studies
B-dul Mihail Kogalniceanu 64
University of Bucharest
Building, Sala 220
Bucharest
Romania

Small Enterprise Economic
Development
Andor utz. 47-49
1119 Budapest
Hungary
Phone: 361-185-3387

Polish Chamber of Commerce
4, Trebacka Str.
00-074 Warsaw
Poland
Phone: 4822 260221

Дерек Лебарт викладає менеджмент технологій в Інституті бізнесу Джорджтаунського університету.

*Він давно працює в галузі фінансування технологічного розвитку і є директором фірми з
розробки програмного забезпечення та біохімічної компанії.*

*Він є також співавтором кількох книжок, що вийшли друком у видавництві MIT Пресс,
серед них «Технологія 2001» та «Майбутнє софтверу».*

Дерек Лебарт отримав ступінь доктора економіки в Оксфордському університеті.

Серія Доповідей про процвітання:

Редактор: Говард Синкотта

Заступники редактора: Джін С. Голден, Дебора М.С. Браун